

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan merupakan wahana yang sangat vital bagi masa depan generasi umat. Dengan pendidikan akan menjadikan generasi masa depan siap dalam memberdayakan dan mengaktualisasikan dirinya di tengah kehidupan masyarakat yang dinamis. Pendidikan dituntut untuk mampu menjawab segala problematika yang muncul di tengah dinamika kehidupan. Kehadiran globalisasi dewasa ini menjadi suatu keniscayaan yang tak terbendung lagi. Tidak seorangpun umat manusia yang dapat menghindarinya. Konsekuensi logis bagi tiap insan adalah bagaimana menerjemahkan perubahan yang terjadi dengan baik, begitupun dengan lembaga pondok pesantren.

Pondok pesantren memiliki kedudukan yang sangat penting dan tidak bisa dipisahkan dari dinamika kehidupan umat Islam di Indonesia. Sejak kehadirannya di Nusantara pesantren telah memainkan peran yang begitu besar dalam beragam aspek kehidupan masyarakat. Mengacu kepada catatan para ahli kajian ke-Islaman di Indonesia, pondok pesantren pertama kali didirikan pada tahun 1596 M. Bahkan Howard M. Federspiel—seorang pengkaji ke-Islaman Indonesia mencatat bahwa sejak sekitar abad ke 12 pusat-pusat studi Islam/Pondok Pesantren di Indonesia seperti Aceh dan Palembang (Sumatera), Jawa Timur, dan Gowa (Sulawesi) telah menghasilkan tulisan-tulisan penting yang menarik minat para santri dari beragam daerah untuk *nyantri*. (Bag. Perencanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendis Kemenag RI, 2011).

Hingga dewasa ini jumlah pesantren di Indonesia terus mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Berdasarkan data statistik Departemen Agama RI, pada tahun 1977 jumlah pesantren tercatat 4.195 dengan jumlah santri 677.348 orang. Pada tahun 1981 jumlah pesantren naik menjadi 5.661 dengan jumlah santri 938.397 orang. Di tahun 1985 meningkat menjadi 6.239 pesantren dan

jumlah santri sebanyak 1.084.801 orang. Pada tahun 1997 pesantren tercatat berjumlah 9.388 dengan santri berjumlah 1.770.768 orang. Berikutnya di tahun 2001 pesantren berjumlah 11.312 dengan santri 2.737.805 orang. Kemudian pada tahun 2004 pesantren mencapai 14.647 dengan jumlah santri 3.289.141 orang.. Berikutnya dari data terakhir pada tahun 2011 pesantren mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan menjadi 27.218 pesantren dengan jumlah santri 3.642.738 orang. (Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Setditjen Pendis Kemenag RI, 2011; Masyhud, 2003). Gambaran ini memberikan pemahaman akan begitu pesatnya perkembangan dan kontribusi pesantren dalam mewarnai beragam aspek kehidupan di tengah masyarakat.

Secara sederhana pondok pesantren dapat dipahami sebagai lembaga pendidikan yang memiliki 5 elemen pokok, yakni: (1) Pondok/Asrama, yaitu tempat tinggal para santri; (2) Masjid, yaitu tempat untuk kegiatan belajar mengajar para santri berupa pengajian kitab-kitab klasik (kitab kuning), praktek ibadah, pengajian al Qur'an, dll; (3) Pengajian Kitab Klasik/kitab Kuning, yaitu merupakan kegiatan pendidikan utama di pondok pesantren, dilakukan dengan cara *sorogan* dan *bandongan*; (4) Santri, yaitu sebutan untuk murid yang belajar di pondok pesantren, terdiri dari dua jenis: *santri mukim*, yaitu murid-murid yang tinggal menetap di pesantren dan *santri kalong*, yaitu murid-murid yang berasal dari masyarakat sekitar pesantren yang tidak tinggal menetap di pesantren hanya mengikuti pengajian pada waktu-waktu tertentu biasanya malam hari setelah sholat maghrib sampai setelah sholat isya; dan (5) Kyai, yaitu pimpinan/pengasuh pondok pesantren yang merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. (Dhofier, 2011).

Secara yuridis lembaga pondok pesantren diakomodir dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan. Oleh karena itu, pondok pesantren sudah semestinya dan sewajarnya untuk mendapatkan perhatian yang seimbang dengan lembaga pendidikan lainnya

baik yang berada di bawah naungan Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam PP Nomor 55 tahun 2007 tersebut pasal 1 ayat (4) dinyatakan bahwa: “Pesantren atau pondok pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan Islam berbasis masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan diniyah atau secara terpadu dengan jenis pendidikan lainnya”.

Selanjutnya dalam pasal 26 ayat (1) termaktub bahwa tujuan pondok pesantren adalah:

... menanamkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, akhlak mulia serta tradisi pesantren untuk mengembangkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik untuk menjadi ahli ilmu agama Islam (mutafaqqih fiddin) dan/atau menjadi muslim yang memiliki keterampilan/keahlian untuk membangun kehidupan yang islami di masyarakat.

Tujuan ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Al Qur'an Surat At Taubah Ayat 122 sebagai berikut:



Artinya: “Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.” (QS. At Taubah : 122).

Pondok pesantren memiliki peran yang besar dan strategis, baik bagi kemajuan pendidikan maupun sektor-sektor kehidupan lainnya di tengah

Badrud Tamam, 2015

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN DI PONDOK PESANTREN**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

masyarakat yang dinamis dan kompleks. Sehingga sebagai sebuah entitas pendidikan di tengah masyarakat Pondok pesantren tidak akan dapat mengelak dari kenyataan perubahan global yang terjadi. Realitas ini menuntut lembaga pendidikan pondok pesantren untuk bertindak dan menyikapinya dengan tepat. Pesantren harus menyikapi semua itu dengan arif dan bijak. Kesalahan dalam mengambil sikap akan berakibat fatal bagi keberlangsungan eksistensi pesantren. Salah satu hal penting yang harus disikapi dengan baik adalah terkait pola kepemimpinan (*leadership*) di pondok pesantren.

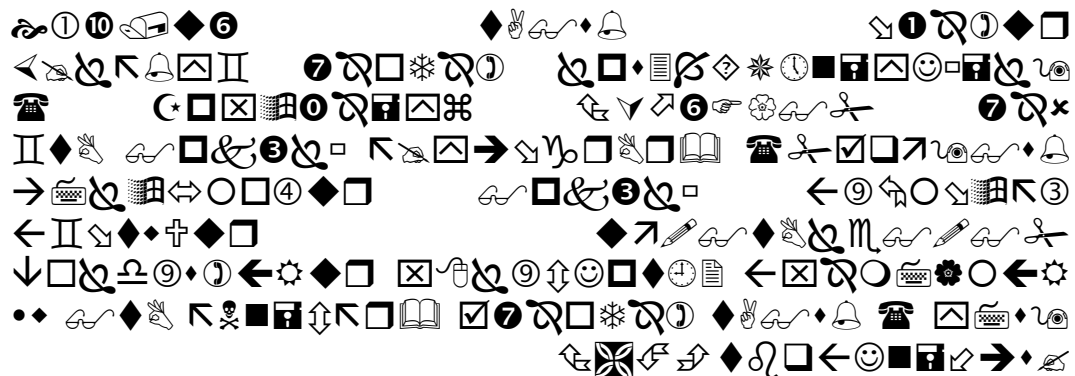
Hampir dapat dipastikan semua orang sepakat bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pesantren sebagai sebuah entitas pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari esensi nilai-nilai kepemimpinan. Istilah kepemimpinan (*leadership*) dalam bahasa Inggris berasal dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Adapun dalam terminologi Arab beberapa kata yang memiliki makna kepemimpinan antara lain, *Khilafah*, *Imamah*, *Ri'asah*, *Imarah*, *Zi'amah*, *Wilayah*. (Mujani dkk. 2012). Secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dalam mempengaruhi, mendorong, menggerakkan, dan mengarahkan segenap potensi organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Yukl (2007: 8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk tujuan bersama”. Agar tugas-tugas kepemimpinan dapat terlaksana secara efektif maka dibutuhkan sosok seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan dan wawasan yang luas mengenai kepemimpinan.

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan tentang (1) Karakter kepemimpinan; (2) Pengetahuan tentang lingkup profesi; dan (3) Kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*). (Tjiharjadi, dkk. 2012). Selanjutnya dalam perspektif Islam untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, pemimpin

dituntut untuk memiliki karakteristik-karakteristik sebagaimana terdapat pada pribadi para Nabi dan Rasul. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah: (1) *Shiddiq* (Jujur); (2) *Tabligh* (Komunikatif); (3) *Amanah* (Dipercaya/Bertanggung jawab); dan (4) *Fathanah* (Intelektual). (Al Irbili, 2010).

Dalam lembaga pondok pesantren kepemimpinan menjadi semacam spirit dan penggerak utama dalam memutar roda pemberdayaan manajemen pesantren secara menyeluruh. Artinya peran utama dalam organisasi pesantren tidak akan pernah lepas dari kinerja seorang pemimpin (*leader*) untuk memberdayakan segenap sumber daya yang ada di pesantren. Pemimpin menjadi pusat setiap penetapan kebijakan dalam organisasi apapun. Dalam konteks Islam, arti penting keberadaan pemimpin dalam dinamika kehidupan manusia di muka bumi ini dijelaskan dalam Al Qur'an:



Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (QS. Al Baqarah: 30).

Arti penting pemimpin dalam suatu organisasi juga disampaikan oleh Nabi Muhammad SAW dalam salah satu haditsnya sebagai berikut:

عن أبي هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ (رواه أبو داود)

Artinya: “Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, maka angkatlah salah satu diantara mereka sebagai pemimpin”. (HR. Abu Dawud).

Dewasa ini, seiring makin deras dan kencangnya arus globalisasi lembaga pesantren telah mencoba untuk merespon dan mengakomodir beragam perubahan yang terjadi. Hal ini penting untuk dilakukan agar pesantren tidak tertinggal dan bahkan tergilas roda perubahan (baca:globalisasi). Namun tentunya dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur pesantren. Sebagaimana yang terkandung dalam *adagium/maqolah* yang sudah menjadi *trademark* mayoritas lembaga pesantren, *Al-muhaafadzotu ‘ala al-qodiimi al-shoolih wa al-akhdzu bi al-jadiidi al-ashlah*. Melestarikan nilai-nilai lama yang baik (relevan) dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik. Adagium ini sudah menjadi landasan dalam perkembangan dan pemberdayaan potensi pesantren sejak berabad-abad yang lalu.

Sejak kehadirannya berabad silam di Nusantara, pesantren sebagai lembaga pendidikan keumatan tetap ajeg dan konsisten dalam upaya mencerdaskan kehidupan umat dan bangsa. Sebagaimana dimaklumi, pesantren hadir di tengah “kehausan” masyarakat akan solusi terhadap segala permasalahan yang dihadapinya. Pesantren lahir dan tumbuh berkembang sebagai lembaga pendidikan asli nusantara (*indigenous*) yang tetap eksis hingga saat ini. Sebagaimana yang disampaikan Madjid (1997: 3) “...pesantren tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia”. Pendapat ini dipertegas oleh Bruinessen (2012) yang menyatakan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam tradisional yang

mempunyai ciri khas ke Indonesiaan. Sehingga pesantren berbeda dengan lembaga pendidikan sejenis yang ada di belahan dunia Islam lainnya.

Dalam perjalanannya yang begitu panjang sejak berabad-abad lalu, pesantren selalu berupaya untuk menjawab berbagai kebutuhan dan permasalahan umat/masyarakat. Pesantren merespon segala perubahan yang terjadi sebagai bentuk tanggung jawab keumatan agar tidak menjadi korban dalam perubahan global. Bagaimanapun juga sejarah pesantren tumbuh dan berkembang atas dasar kebutuhan umat/masyarakat. Pesantren hadir sebagai benteng moral kehidupan di tengah maraknya demoralisasi umat. Sebagaimana ditegaskan oleh Wahid (2007: 96) bahwa "...pesantren didirikan sebagai salah satu bentuk reaksi terhadap pola kehidupan tertentu yang dianggap rawan..."

Selanjutnya dalam mempertahankan eksistensinya di tengah arus perubahan global, pesantren dituntut tidak lagi mempertahankan karakteristik ketradisionalannya semata. Pesantren harus mampu mentransformasikan dirinya sesuai tuntutan masyarakat dan perubahan sosial lainnya dengan tetap menjaga nilai-nilai prinsip pokok (ruh) kepesantrenan. Keberadaan pesantren harus menjadi oase di tengah kompleksitas dan peliknya beragam problematika kehidupan yang dihadapi umat. Lembaga pondok pesantren disiapkan dan didesain sedemikian rupa oleh para pendirinya untuk menghasilkan generasi-generasi masa depan yang memiliki kompetensi keilmuan yang handal dan memadai; memiliki integritas kepribadian yang tinggi; dan mampu mentransfer ilmunya di tengah kehidupan umat. Sebagaimana ditegaskan Nafi' et.al (2007: 49) "setiap santri diharapkan menjadi orang yang *wise* (bijaksana) dalam menyikapi kehidupan ... menjadi seorang yang *'alim, shalih, dan nasyir al-ilm.*"

Namun demikian, jika kita telaah secara mendalam implementasi pengelolaan pondok pesantren, maka kita akan menemukan beberapa masalah mendasar yang dihadapi pesantren, diantaranya adalah pengelolaan dan penataan Sumber Daya Insani, peningkatan kompetensi keilmuan, dan penguatan organisasi dan kelembagaan. Upaya pembenahan dan perbaikan mutlak harus dilakukan oleh pesantren agar semakin tak tergerus oleh perubahan dan dapat kembali "hadir"

dan memainkan perannya sebagai *agent of change* dan *center of excellence* di tengah-tengah masyarakat.

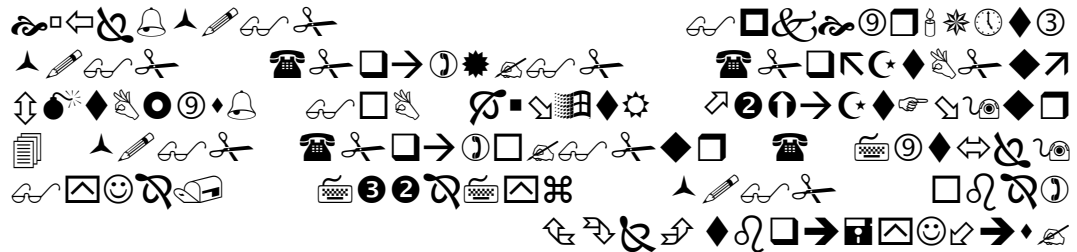
Pesantren yang kaku (*rigid*) dan terlalu mempertahankan sifat ketradisionalannya dengan tanpa mau “menoleh” terhadap perubahan akan mengalami kesulitan untuk tetap *survive*. Oleh karena itu, pesantren harus mampu menerjemahkan dan mengakomodir dengan baik nilai-nilai luhur kepesantrenan dalam merespon perubahan. Ini sebagai bentuk upaya agar tidak tertinggal dan tidak terseret ke tengah arus globalisasi yang akan merugikan banyak pihak. Disinilah idealisme dan cita-cita luhur pesantren diuji. Pesantren harus mampu memposisikan diri dengan baik dan bijak agar mampu mengambil nilai-nilai positif dari beragam perubahan yang terjadi.

Selanjutnya, Azra (1999) menegaskan, tidak banyak lembaga pesantren yang mampu bertahan dalam menghadapi ekspansi sistem pendidikan umum. Sehingga, beberapa konsekuensi logis yang dihadapi pesantren adalah: *pertama*, pesantren lenyap setelah tergusur oleh sistem pendidikan umum; *kedua*, pesantren mengalami transformasi menjadi lembaga pendidikan umum; dan *ketiga*, pesantren sedikit-tidaknya melakukan penyesuaian diri dan mengadopsi sedikit banyak isi dan metodologi pendidikan umum.

Disinilah peran pondok pesantren perlu ditingkatkan. Tuntutan globalisasi tidak mungkin dihindari dan dielakkan lagi. Maka salah satu langkah bijak, kalau tidak mau tertinggal dan tergilas dalam persaingan global ini, adalah bagaimana menetapkan rumusan (*formulation*) pengelolaan pondok pesantren dengan tepat agar “tidak ketinggalan kereta”. Jangan sampai pondok pesantren ditinggalkan oleh umat karena tidak mampu mengakomodir dengan baik segala apa yang menjadi cita-cita dan harapan masyarakat. Kemudian pesantren harus mampu melakukan perubahan-perubahan inovatif, kreatif, dan berwawasan jauh ke depan yang dapat menjembatani harapan masyarakat luas. Sehingga tidak terjadi kesenjangan-kesenjangan dalam kehidupan bermasyarakat yang memicu munculnya masalah-masalah baru. Tentunya dengan tetap mempertahankan nilai-nilai luhur (*ruh*) yang sudah menjadi *trademark* pesantren.



Pengambilan peran pesantren semacam tersebut di atas dapat dipahami sebagai suatu bentuk implementasi dari perintah Allah SWT dalam Al Qur'an yang berbunyi:



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al Hasyr: 18).

Dengan demikian, sangat jelas betapa Allah SWT memerintahkan manusia untuk senantiasa dinamis dan mengembangkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mempersiapkan masa depan yang penuh ketidakpastian yang penuh dengan beragam tantangan. Pondok pesantren sebagai lembaga persemaian kader-kader umat memiliki tanggung jawab keumatan yang begitu besar. Sebagaimana disampaikan Azra (2000), keunggulan Sumber Daya Insani yang ingin dicapai pondok pesantren adalah terwujudnya generasi muda berkualitas yang tidak hanya pada aspek kognitif semata, tetapi juga pada aspek afektif dan psikomotorik.

Tantangan globalisasi pada satu pihak, dan kebutuhan menciptakan Sumber Daya Insani unggul khususnya dalam sains dan teknologi sehingga mampu memposisikan diri dengan bijak dalam perkembangan dewasa ini dan masa mendatang di pihak lain, telah menempatkan pondok pesantren ke dalam kondisi dilematis yang sulit. Dapat dirasakan betapa besar tanggung jawab keumatan yang berada di pundak lembaga pondok pesantren. Semua ini butuh sokongan dan dukungan dari banyak pihak. Pesantren membutuhkan masukan-masukan positif dan ide-ide konstruktif untuk kemaslahatan bersama, baik

pesantren secara khusus maupun masyarakat secara umum. Ditegaskan oleh Wahid (2007) terdapat dua penjaga utama kehidupan (eksistensi) pesantren, yakni warga pesantren yaitu kyai, asatidz, dan para santri; dan warga masyarakat umum yang memiliki hubungan erat dan peduli dengan pesantren.

Diantara sekian banyak bentuk pembaruan yang dilakukan oleh pesantren adalah rekonstruksi dalam Kelembagaan dan Organisasi Pesantren yakni dalam pola kepemimpinan. Hal ini sebagai bentuk akomodasi dan “penyesuaian” terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di luar pesantren. Pola kepemimpinan pondok pesantren yang secara tradisional dipegang oleh seorang figur kyai (*Individual Focused*), yang biasanya merupakan pendiri pesantren yang bersangkutan sudah dianggap tidak memadai lagi (Wahid, 2001). Dalam bukunya yang lain, Wahid (2007: 99) juga menyatakan bahwa:

Keberhasilan pesantren selama ini mempertahankan diri dari serangan kultural yang silih berganti ... sebagian besar dapat dicari sumbernya pada kharisma [kyai] yang cukup fleksibel untuk mengadakan inovasi pada waktunya.

Oleh karena itu, sejak beberapa dasawarsa yang lalu hingga saat ini banyak pesantren yang pola kepemimpinannya sudah tidak mengandalkan pada satu figur kyai (kepemimpinan tunggal) saja, tetapi menganut kepemimpinan kolektif (*Distributed, Shared, Collective Leadership*). Implementasi kepemimpinan tunggal di pesantren selama ini dinilai dapat mengganggu proses keberlangsungan eksistensi pondok pesantren kedepannya, terutama sepeeninggal sosok kyai (figur tunggal) apabila diikuti mitos-mitos kurang rasional yang selama ini kental di dunia pesantren. Selain itu, semakin kompleksnya masalah dan tantangan yang dihadapi pesantren akan menghambat implementasi kepemimpinan tunggal.

Beberapa masalah dalam aspek kepemimpinan di pondok pesantren antara lain, *pertama*, pengambilan keputusan (*decision making*) terfokus kepada sosok pribadi kyai (*individual focused*), sehingga dapat menghasilkan keputusan yang otoriter yang hanya didasarkan pada daya nalar dan tingkat pemahaman sosok individu kyai. *Kedua*, mengalami kesulitan dalam mencoba pola-pola

pengembangan baru yang sekiranya belum disetujui oleh kyai. Kondisi semacam ini akan menjadikan terhentinya proses pemikiran yang merangsang untuk melakukan inovasi dan cenderung memposisikan pesantren dan seluruh komponen didalamnya menjadi pasif. *Ketiga*, pola suksesi kepemimpinan tidak memiliki bentuk dan prosedur yang jelas dan teratur. Terakhir, *keempat*, kyai sebagai pemimpin tunggal pesantren seringkali tidak dapat mengimbangi peningkatan cakupan pengaruh pesantren dengan peningkatan kualitas kepemimpinannya (Wahid, 2001).

Dari pendapat di atas dapat diidentifikasi bahwa paling tidak implementasi kepemimpinan di pondok pesantren dihadapkan pada masalah belum optimalnya pelaksanaan fungsi-fungsi pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik. Ketiga fungsi kepemimpinan ini menjadi komponen yang dijadikan tolok ukur penilaian efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren dalam penelitian ini.

Selanjutnya Djauhari (2003) menegaskan bahwa kepemimpinan pondok pesantren masa depan dapat berpola kepemimpinan kolektif atau tetap kepemimpinan tunggal tapi harus ada kejelasan mengenai pembagian tugas, hak, dan wewenang. Wahid (2007: 99) menyampaikan “...*betapa demokratis sekalipun susunan pimpinan di pesantren, masih terdapat jarak yang tak terjembatani antara kiai serta keluarganya di satu pihak dan para asatidz dan santri di pihak lain...*”

Sementara itu, Mastuhu (1994) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kyai di pondok pesantren bukan lagi satu-satunya figur (*figure minded*), tapi banyak sumber-sumber belajar baru yang dapat ditemukan di pesantren, sehingga memunculkan pergeseran gaya dan pola kepemimpinan di pondok pesantren. Pandangan ini, diperkuat oleh hasil penelitian Suwari (2007) yang menemukan bahwa tipe kepemimpinan kyai di pesantren salaf lebih cenderung paternalistik-kharismatik, sementara tipe kepemimpinan kyai di pesantren khalaf/modern cenderung mengarah kepada paternalistik-demokratik. Namun demikian, Atiqullah (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa perubahan pola

kepemimpinan tunggal yang mengacu pada figur kyai tertentu ternyata tidak menghilangkan otoritas kyai yang menjadi ciri khas pesantren, akan tetapi lebih memposisikan kyai sebagai pengasuh yang terlembagakan dalam dewan pengasuh.

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan betapa dewasa ini studi mengenai kepemimpinan di pesantren menjadi semakin menarik dan penting untuk diteliti, mengingat fungsi, peran dan tugas dari seorang kyai yang notabene pemimpin puncak di pesantren yang tidak hanya sekedar menyusun aturan dasar pesantren. Namun lebih dari itu, kyai berperan untuk mengatur dan menata serta mengarahkan segala aspek kehidupan dalam komunitas pesantren. Sekaligus menjadi sumber rujukan terkait beragam permasalahan yang muncul di tengah masyarakat.

Berpijak dari kenyataan di atas, dianggap perlu untuk dilakukan sebuah penelitian mengenai kepemimpinan dalam pengelolaan pesantren, sehingga dapat dirumuskan suatu model kepemimpinan pondok pesantren yang efektif. Untuk mendapatkan kajian yang komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan studi multikasus pada 3 pesantren yang berlokasi di wilayah Jawa Barat. Ketiga pesantren tersebut adalah PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang. Ketiga pesantren ini secara berurutan merepresentasikan pesantren salaf/tradisional, pesantren transisional, dan pesantren modern. Adapun penelitian ini berjudul Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren (Studi Multikasus pada Pondok Pesantren Kempek Cirebon, Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya, dan Pondok Pesantren Darussalam Subang).

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti dan mengkaji masalah-masalah efektivitas kepemimpinan, dengan fokus penelitian ini adalah efektivitas kepemimpinan di pondok pesantren dengan menitikberatkan pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan

keputusan, dan pengelolaan konflik yang diimplementasikan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang.

### C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini dibatasi dengan merumuskan beberapa pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Bagaimana Pendelegasian wewenang dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang?
2. Bagaimana Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang?
3. Bagaimana Pengelolaan konflik dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang?
4. Bagaimana rumusan model kepemimpinan efektif di pondok pesantren?

### D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memperoleh gambaran dan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai pendelegasian wewenang dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang;
2. Memperoleh gambaran dan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai pengambilan keputusan dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang;
3. Memperoleh gambaran dan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai pengelolaan konflik dalam kepemimpinan di PP. Kempek Cirebon, PP. Cipasung Tasikmalaya, dan PP. Darussalam Subang;
4. Memperoleh rumusan model kepemimpinan efektif di pondok pesantren.

### E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan dengan kepemimpinan pendidikan, khususnya

kepemimpinan pendidikan pondok pesantren. Manfaat dari penelitian ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori:

### 1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat antara lain:

- a. Memperkaya bukti-bukti empirik tentang praktek kepemimpinan di pondok pesantren terutama pada aspek pendelegasian wewenang, pengambilan keputusan, dan pengelolaan konflik dalam meningkatkan kualitas layanan pesantren;
- b. Terumuskannya model kepemimpinan pesantren yang efektif sebagai suatu alternatif untuk memecahkan permasalahan pesantren dalam menghadapi dinamika perubahan di masyarakat;

### 2. Manfaat Praktis

Selain memberikan manfaat teoritis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan untuk kepentingan praktis bagi pengelolaan pendidikan pondok pesantren, diantaranya adalah:

- a. Menjadi referensi bagi proses kepemimpinan di pondok pesantren;
- b. Sebagai input untuk peningkatan efektivitas kepemimpinan baik di tiga pesantren yang diteliti maupun secara luas di pesantren-pesantren lainnya;
- c. Memberikan gambaran tentang kepemimpinan pesantren yang efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pesantren, sehingga dapat dijadikan acuan bagi pengambil kebijakan.

## F. Struktur Organisasi Disertasi

Penulisan Disertasi ini disusun dengan struktur organisasi sebagai berikut:

**Bab I Pendahuluan** yang meliputi Latar Belakang Penelitian, Fokus dan Pertanyaan Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Struktur Organisasi Disertasi.

**Bab II Kajian Pustaka dan Kerangka Pikir Penelitian** yang secara garis besar memaparkan teori dan konsep yang terkait dengan penelitian ini yang

meliputi: A. Kajian Kepemimpinan dalam Administrasi Pendidikan; B. Efektivitas Kepemimpinan; C. Kepemimpinan Islam; D. Pondok Pesantren; E. Penelitian Terdahulu yang Relevan; dan F. Kerangka Pikir Penelitian.

**Bab III Metodologi Penelitian** yang terdiri dari: A. Metode dan Pendekatan Penelitian; B. Lokasi Penelitian; C. Data, Sumber Data, dan Instrumen Penelitian; D. Prosedur Pengumpulan Data; E. Pengecekan Keabsahan Data; dan F. Metode Analisis Data.

**Bab IV Hasil dan Pembahasan Penelitian**, memuat temuan dan pemaparan penelitian yang terdiri dari: A. Deskripsi Lokasi Penelitian; B. Deskripsi Hasil Penelitian; C. Pembahasan Temuan Penelitian; dan D. Pengembangan Model Hipotetik Efektivitas Kepemimpinan di Pondok Pesantren.

**Bab V Kesimpulan dan Rekomendasi** merupakan bagian terakhir yang memuat kesimpulan dari penelitian ini serta rekomendasi berupa sumbangan ide bagi pihak-pihak yang berkepentingan akan penelitian ini.